

PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA

(Studi Kasus pada Karyawan Bagian Produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo)

Ari Cahyo Suminar
M. Djudi Mukzam
Ika Ruhana
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
E-mail : cahyosoem@gmail.com

Abstrak

Leadership style is characteristic or behavior type described by a leader from leading his downline to achieve some purpose and also factor that hardly separated from a leader. With the support of conducive work environment will create optimum working performance. This reaserch aims to analyze and describe the influence of leadership style and work enviroment partially toward working performance of production sector employee in PT. Essentra Indonesia, Sidoarjo and also analyze and describe the influence of leadership style and work enviroment simultaneously toward working performance of production sector employee in PT Essentra Indonesia, Sidoarjo. From 105 sample of production section employee the results shows that there was a significant influence partially and simultaneously between variables of transformational leadership style, transactional leadership style, and physical work environment toward variables of working performance with the score of Adj. R square at 0,695 or gave influence toward variable of working performance at 69,5% where the rest of its 30,5% influenced by another variables that didn't included in this reaserch.

Keywords : Leadership style, Work Environment, Working performance.

Abstrak

Gaya kepemimpinan merupakan ciri atau tipe perilaku yang digambarkan oleh seorang pemimpin dalam memimpin bawahannya untuk mencapai suatu tujuan tertentu dan merupakan faktor yang tidak bisa dipisahkan dari seorang pemimpin. Di dukung adanya lingkungan kerja yang kondusif akan menciptakan kinerja yang optimal. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis pengaruh dari gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara parsial terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo serta mendiskripsikan dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan lingkungan kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT Essentra Indonesia, Sidoarjo. Dari 105 sampel karyawan bagian produksi didapatkan hasil penelitian yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan antara variabel gaya kepemimpinan transformasional, transaksional dan lingkungan kerja fisik terhadap variabel kinerja karyawan dengan nilai Adj. R Square sebesar 0,695 atau memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 69,5% dimana sisanya sebesar 30,5% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Kata kunci : Gaya kepemimpinan, Lingkungan kerja, Kinerja.

PENDAHULUAN

Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan manajemen yang kuat agar efektivitasnya optimal (Robbins dan Judge, 2008:49). Sehingga dapat dikatakan bahwa semua tindakan yang diambil dalam setiap kegiatan diprakarsai dan

ditentukan oleh manusia yang menjadi anggota perusahaan. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang potensial baik pemimpin maupun karyawan pada pola tugas dan pengawasan yang merupakan penentu tercapainya tujuan perusahaan, dengan kata lain produktivitas

perusahaan ditentukan dari kinerja sumber daya manusia yang dimilikinya.

Upaya-upaya peningkatan kinerja karyawan merupakan tantangan bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Banyak penelitian serta pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, menurut A. Dale Timple (dalam Mangkunegara, 2009:15)

Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Gaya Kepemimpinan Transformasional bertolak pada teori hierarki kebutuhan yang lebih tinggi seperti aktualisasi diri, penghargaan, dan kasih sayang. Gaya kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang menginspirasi para pengikutnya untuk melakukan tugas serta tanggungjawabnya melampaui kepentingan pribadi mereka. Sedangkan Kepemimpinan transaksional menekankan pada hubungan transaksi atau pertukaran yang terjadi antara pimpinan dan bawahan terkait apa yang dibutuhkan bawahan serta spesifikasi atau syarat yang ditentukan oleh pimpinan dalam suatu hubungan kerja (Aprilita, 2012:32).

Selain faktor perilaku pimpinan atau gaya kepemimpinan, lingkungan kerja atau fasilitas yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan juga merupakan faktor eksternal yang menunjang kinerja karyawan. Secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung. (Sedarmayanti, 2009:21,26).

PT Essentra merupakan perusahaan global yang berpusat di UK London yang bergerak di bidang industri. PT Essentra yang berada di Indonesia

bergerak di bidang produksi filter rokok, lokasinya terletak di sentral industri SIER Jl. Berbek Industri 1 No. 18-20, Sidoarjo. Dalam operasionalnya departemen produksi melibatkan jumlah karyawan sebanyak 142 karyawan dan 4 supervisor yang harus bisa memenuhi target produksi setiap minggu dan bulannya.

Menurut keterangan seorang karyawan yang bekerja di bagian produksi PT Essentra Indonesia menyatakan bahwa manajer pada bagian produksi secara sadar atau tidak telah melakukan upaya yang digolongkan dalam kepemimpinan transformasional dan transaksional seperti: pemimpin menjadi contoh yang baik bagi karyawan (transformasional), pemimpin memberikan *reward* jika target pekerjaan berhasil dicapai bawahan (transaksional), pemimpin mau mendengarkan dan memberi masukan-masukan kepada bawahan (transformasional), pemimpin memberi hukuman jika target tidak berhasil dicapai (transaksional).

Seperti halnya dengan perusahaan yang bergerak di bidang industri lingkungan kerja fisik pada bagian produksi PT. Essentra memiliki banyak mesin-mesin produksi yang mengeluarkan suara bising saat operasionalnya. Maka dari itu manajemen perusahaan sangat memperhatikan lingkungan kerja karyawan, contohnya dibuatnya ruangan yang kedap suara pada ruangan bagian-bagian tertentu pada ruang produksi agar karyawan mampu bekerja dengan nyaman dan tanpa gangguan.

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan gaya kepemimpinan transformasional, gaya kepemimpinan transaksional, dan lingkungan kerja fisik secara simultan (bersama-sama) dan juga secara parsial terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Essentra Indonesia, Sidoarjo.

KAJIAN PUSTAKA

Gaya Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional merupakan pemimpin yang karismatik dan mempunyai peran sentral dan strategis dalam membawa organisasi mencapai tujuannya. Pemimpin transformasional juga harus mempunyai kemampuan untuk menyamakan visi masa depan dengan

bawahannya, serta mempertinggi kebutuhan bawahan pada tingkat yang lebih tinggi dari pada apa yang mereka butuhkan. Menurut Burns (dalam Yukl, 2010:290) “Kepemimpinan transformasional menyerukan nilai-nilai moral dari pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi institusi.” Menurut Bass 1990 (dalam Yukl 2010:305) faktor-faktor kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1. Pengaruh Ideal (Karisma) Adalah perilaku yang membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat dari pengikut terhadap pemimpin
2. Pertimbangan Individual Meliputi pemberian dukungan, dorongan, dan pelatihan bagi pengikut.
3. Motivasi Inspirasional Meliputi penyampaian visi yang menarik, dengan menggunakan simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan membuat model perilaku yang tepat.
4. Stimulus Intelektual Adalah perilaku yang meningkatkan kesadaran pengikut akan permasalahan dan mempengaruhi para pengikut untuk memandang masalah dari perspektif yang baru

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan sejauh mana seorang pemimpin dikatakan memiliki gaya kepemimpinan transformasional dapat dilihat dari ke empat hal diatas yaitu karisma, pertimbangan individual, motivasi inspirasional, dan stimulus intelektual.

Gaya Kepemimpinan Transaksional

Menurut Yukl (2010:290), “Kepemimpinan transaksional adalah Kepemimpinan yang melakukan transaksi memotivasi para pengikut dengan menyerukan kepentingan pribadi mereka.” Untuk memotivasi agar bawahan melakukan tanggungjawab mereka, para pemimpin transaksional sangat mengandalkan pada sistem pemberian penghargaan dan hukuman kepada bawahannya. Menurut Bass (dalam Yukl 2010:306) hubungan pemimpin transaksional dengan bawahan tercermin dalam tiga hal berikut:

- 1) Penghargaan berhubungan, adalah klarifikasi yang dibutuhkan untuk

mendapatkan penghargaan dan penggunaan insentif dan penghargaan yang berhubungan untuk mempengaruhi motivasi.

- 2) Management aktif dengan pengecualian, adalah mencari kesalahan dan melaksanakan peraturan untuk menghindari kesalahan.
- 3) Management pasif dengan pengecualian, adalah penggunaan hukuman yang berhubungan dan tindakan korektif lainnya sebagai respons atas penyimpangan dari standar kinerja yang diterima.

Berdasarkan pendapat tersebut maka dapat disimpulkan bahwa indikator gaya kepemimpinan transaksional adalah Penghargaan berhubungan (*Contingent Reward*) dan Manajemen dengan pengecualian (*Management by Exception*) secara umum terlepas dari aktif atau pasifnya pengecualian tersebut.

Lingkungan Kerja Fisik

Nitisemito (2002:183) mengemukakan “Lingkungan kerja adalah segala yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan”. Lingkungan kerja adalah tempat dimana para pegawai melakukan tugas dan segala aktivitas dan kewajibannya dalam suatu pekerjaan. Lingkungan kerja yang kondusif baik lingkungan kerja fisik maupun lingkungan kerja non fisik mampu mempengaruhi semangat serta motivasi kerja karyawan sehingga mereka mampu bekerja dengan optimal.

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan yang berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2009:26). Lingkungan kerja fisik dibagi dalam dua kategori yaitu lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan dan lingkungan perantara atau lingkungan umum yang mampu mempengaruhi kondisi manusia. Lingkungan kerja fisik memiliki beberapa unsur diantaranya adalah penerangan, temperatur di tempat kerja, kelembaban di tempat kerja, sirkulasi udara di tempat kerja, kebisingan di tempat kerja, getaran mekanis di tempat kerja, bau tidak sedap di tempat kerja, tata warna di

tempat kerja, dekorasi di tempat kerja, musik di tempat kerja, keamanan di tempat kerja (Sedarmayanti, 2009:21).

Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* yang merupakan prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja menurut Mangkunegara (2009:9) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Rivai (2011:554) menyatakan bahwa, “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan”. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas.

Terdapat berbagai pendapat para ahli mengenai faktor-faktor yang mampu mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja”. Adapun faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut Mangkunegara (2009:16-17) adalah sebagai berikut:

- 1) Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisiknya. Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam kinerjanya mencapai tujuan organisasi.

- 2) Faktor Lingkungan Organisasi Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkariir dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

Dari beberapa faktor yang telah disebutkan sebelumnya pada sub bab sebelumnya maka diperlukan pengukuran atau indikator kinerja sebagai ukuran kinerja karyawan yang nantinya akan menghasilkan item yang sangat berguna dalam penelitian ini. Milner (dalam Sutrisno 2010:172-173) menyatakan aspek dari kinerja ada empat, yaitu :

- 1) kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas
- 2) kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan
- 3) waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut
- 4) kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Sedangkan indikator kinerja menurut Nawawi (2006:67) adalah kuantitas hasil kerja yang dicapai, kualitas hasil kerja yang dicapai, jangka waktu mencapai hasil kerja tersebut, kehadiran dan kegiatan selama hadir di tempat kerja, kemampuan bekerjasama. Dari beberapa pendapat diatas dapat dilihat bahwa secara umum indikator kinerja yang diungkapkan oleh para ahli diatas adalah Kualitas kerja, Kuantitas kerja, dan Waktu kerja.

Hipotesis

- 1) Hipotesis pertama (H_1) Diduga ada pengaruh signifikan antara gaya

kepemimpinan transformasional (X1) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y)

- 2) Hipotesis kedua (H₂) Diduga ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transaksional (X2) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y)
- 3) Hipotesis ketiga (H₃) Diduga ada pengaruh signifikan antara lingkungan kerja fisik (X3) secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y)
- 4) Hipotesis kedu (H₄) Diduga ada pengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2), dan lingkungan kerja fisik (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y)

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis tersebut adalah jenis penelitian *explanatory reaserch* dengan pendekatan kuantitatif. (Singarimbun, 2006:5) “Penelitian penjelasan (*explanatory research*) adalah penelitian yang menjelaskan hubungan kausal antara variabel-variabel melalui pengujian hipotesa”. Arikunto (2010:27) mendefinisikan penelitian kuantitatif adal penelitian yang dalam penelitiannya banyak dituntut menggunakan angka, mulai dari pengumpulan data, penafsiran terhadap data tersebut, serta penampilan dan hasilnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah sejumlah 142 karyawan. Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* dengan derajat kesalahan sebesar 5% maka diperoleh sample sebesar 105 karyawan yang dibagi kedalam 4 tim yakni Tim A sejumlah 29 karyawan, Tim B sebesar 26 karyawan, Tim C sebesar 29 karyawan, dan Tim D sebesar 21 karyawan.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan bantuan program aplikasi statistik SPSS 17.0 dapat diperoleh data data yang dianalisis sebelum disajikan dalam bentuk informasi. Peneliti ini menggunakan analisis statistik deskriptif dan analisis statistik inferensial. Analisis statistik deskriptif yaitu mendiskripsikan mengenai gambaran responden yang diteliti, distribusi frekuensi serta hasil penelitian yang ditabulasi kedalam tabel. Analisis regresi linier berganda dalam analisis statistik inferensial adalah alat

analisis yang bertujuan untuk mengetahui besar pengaruh dua atau lebih satu variabel bebas terhadap satu variabel terikat.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2), Lingkungan Kerja Fisik (X3), dan Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis statistik deskriptif dapat diketahui bahwa total mean variabel gaya kepemimpinan transformasional (X1) diperoleh nilai sebesar 3,84 yang artinya bahwa selama ini para karyawan memberikan penilaian bahwa kepemimpinan karismatik, inspirasional, stimulasi intelektual dan perhatian secara individual masuk dalam kategori baik.

Hasil analisis dapat diketahui bahwa total mean variabel gaya kepemimpinan transaksional diperoleh nilai sebesar 3,60 yang artinya bahwa selama ini para karyawan memberikan penilaian baik atas gaya kepemimpinan transaksional dalam hal ini mengenai *contingent reward* dan *management by-exception*.

Hasil analisis dapat diketahui bahwa total mean variabel gaya lingkungan kerja fisik diperoleh nilai sebesar 3,74 yang artinya bahwa selama ini para karyawan menyatakan baik mengenai penerangan/cahaya, suhu udara, suara bising.

Hasil analisis dapat diketahui bahwa total mean variabel kinerja karyawan diperoleh nilai sebesar 3,87 yang artinya bahwa selama ini para karyawan menyatakan bahwa mampu bekerja sesuai dengan kuantitas hasil kerja jumlah yang dihasilkan, kualitas hasil kerja mutu yang dihasilkan dan ketepatan waktu, sesuai tidaknya dengan waktu yang ditargetkan.

Analisis Statistik Inferensial

Analisis Regresi Linier Berganda

Analisi ini bertujuan untuk menguji pengaruh Pengaruh Gaya Kepemimpinan transformasional, transaksional dan Lingkungan Kerja fisik Terhadap Kinerja karyawan bagian produksi PT. Essentra, Indonesia, dengan hasil penelitian yang telah

diolah komputer melalui program SPSS dengan analisis regresi linier berganda (*multiple regression*) secara parsial dan simultan maka diperoleh hasil sebagai berikut

Gambar 1 Hasil Uji Regresi Linier Berganda

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,420	1,244		4,359	.000		
	Gaya kepemimpinan Transformatif	.168	.043	.257	3,915	.000	.968	1,047
	Gaya kepemimpinan Transaksional	.329	.046	.469	7,126	.000	.999	1,033
	Lingkungan kerja fisik	.283	.061	.299	4,598	.000	.969	1,076

a. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Model Summary^a

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.839 ^a	.704	.695	1,489	1,019

a. Predictors: (Constant), Lingkungan kerja fisik, Gaya kepemimpinan Transformatif, Gaya kepemimpinan Transaksional

b. Dependent Variable: Kinerja karyawan

Sumber: Data primer diolah 2015

Variabel Independen dalam uji regresi berganda adalah variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₁), gaya kepemimpinan transaksional (X₂), dan lingkungan kerja fisik (X₃) sedangkan variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y). Dari gambar tersebut maka didapatkan model regresinya sebagai berikut:

$$Y = 5,420 + 0,257X_1 + 0,469X_2 + 0,299X_3 + e$$

Keterangan :

1. merupakan konstanta atau keadaan saat variabel kinerja karyawan atau (Y) belum dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₁), gaya kepemimpinan transaksional (X₂), dan lingkungan kerja fisik (X₃)
2. 0,257 merupakan slope atau koefisien arah variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X₁) yang mempengaruhi kinerja karyawan karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo (Y), artinya variabel gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif sebesar 0,257 terhadap kinerja karyawan karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo, jika variabel lainnya dianggap konstan.
3. 0,469 merupakan slope atau koefisien arah variabel Gaya kepemimpinan transaksional (X₂) yang mempengaruhi kinerja karyawan karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo (Y), artinya variabel Gaya

kepemimpinan transaksional berpengaruh positif sebesar 0,469 terhadap kinerja karyawan karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo, jika variabel lainnya dianggap konstan.

4. 0,229 merupakan slope atau koefisien arah variabel lingkungan kerja fisik (X₃) yang mempengaruhi kinerja karyawan karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo (Y), artinya variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh positif sebesar 0,229 terhadap kinerja karyawan karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo, jika variabel lainnya dianggap konstan.
5. e merupakan variabel lain yang mempengaruhi kinerja karyawan yang tidak dibahas dalam penelitian ini sebesar 30,5%

Uji Hipotesis

Pengujian Hipotesis pertama (Uji t)

Nilai t Tabel pada alpha sebesar 5% dapat diperoleh angka sebesar 1,980 pada taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$) atau perbandingan nilai signifikan t. Apabila $t_{hitung} > t_{Tabel}$ atau nilai $Sig.t < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan sebaliknya.

1. Pengaruh variabel kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y), dari hasil perhitungan parsial menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$) dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai Tabel sebesar 1,980. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai t hitung sebesar 3,915, karena nilai $t_{hitung} > t_{Tabel}$ (3,915 > 1,980) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan transformasional (X₁) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional (X₁) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,257 atau 25,7%.
2. Pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional (X₂) terhadap kinerja karyawan (Y), dari hasil perhitungan parsial menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$) dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai Tabel sebesar 1,980. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai t hitung sebesar 7,126, karena nilai $t_{hitung} > t_{Tabel}$ (7,126 > 1,980) maka disimpulkan bahwa

secara parsial variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) terhadap kinerja karyawan (Y) sebesar 0,469 atau 46,9%.

3. Pengaruh variabel lingkungan kerja fisik (X_3) terhadap kinerja karyawan (Y), dari hasil perhitungan parsial menunjukkan bahwa pada taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$) dengan tingkat kepercayaan 95% diperoleh nilai Tabel sebesar 1,980. Dengan pengujian statistik diperoleh nilai t hitung sebesar 4,598, karena nilai t hitung $> t$ Tabel ($4,598 > 1,980$) maka disimpulkan bahwa secara parsial variabel lingkungan kerja fisik (X_3) berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Besarnya pengaruh lingkungan kerja fisik (X_3) sebesar 0,299 atau 29,9%.

Pengujian Hipotesis Kedua (Hasil Uji F)

Untuk mengetahui apakah variabel *independent* secara simultan (bersama-sama) mempunyai pengaruh terhadap variabel *dependent* atau tidak berpengaruh maka digunakan uji F (*F-test*), dengan membandingkan F_{hitung} dan F_{Tabel} pada taraf nyata 5% ($\alpha = 0,05$) maka F_{tabel} 2,479 atau perbandingan nilai signifikan F. Apabila $F_{hitung} > F_{Tabel}$ atau nilai $Sig.F < 0,05$ berarti H_0 ditolak dan sebaliknya.

Dari uji F yang sudah dilakukan didapatkan jumlah F_{hitung} sebesar $79,888 > 2,479$ (F_{tabel}). Berdasarkan hasil pengujian tersebut maka dapat disimpulkan bahwa H_0 ditolak dan H_a diterima, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara serentak variabel kepemimpinan transformasional (X_1), gaya kepemimpinan transaksional (X_2) dan lingkungan kerja fisik (X_3) berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y).

Nilai Koefisien Determinasi (R^2)

Dari hasil perhitungan analisis regresi linier berganda yang telah dilakukan menunjukkan kemampuan model dalam menjelaskan pengaruh variabel *independent* terhadap variabel *dependent* adalah besar, hal tersebut dapat dilihat pada nilai Adj. R. Square (R^2) yaitu sebesar 0,695. Dengan demikian berarti bahwa model regresi yang

digunakan mampu menjelaskan pengaruh variabel Gaya kepemimpinan transformasional, Gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo sebesar 69,5%, sedangkan sisanya sebesar 30,5% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X_1) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan data dari pengaruh gaya kepemimpinan transformasional yang dapat dilihat di tabel 20 standard coefficient beta (X_1) sebesar 0,257 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional (X_1) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu apabila gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,257 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional (X_2) terhadap Kinerja Karyawan (Y).

Berdasarkan data yang ada pada tabel 20 diketahui standard coefficient beta sebesar 0,469 sehingga dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu apabila gaya kepemimpinan transformasional mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,469 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta.

Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik (X_3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Dari tabel 20 dapat dilihat standard coefficient beta menunjukkan angka sebesar 0,229 yang dapat disimpulkan lingkungan kerja fisik (X_2) berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan yaitu apabila lingkungan kerja fisik mengalami peningkatan sebesar satu satuan, maka kinerja karyawan akan naik sebesar 0,229 satuan dengan asumsi variabel yang lain konstanta.

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional (X1), Gaya Kepemimpinan Transaksional (X2) dan Lingkungan Kerja Fisik (X3) terhadap Kinerja Karyawan (Y)

Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan transformasional (X1), gaya kepemimpinan transaksional (X2) dan lingkungan kerja fisik (X3) secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y). Dilihat pada nilai Adj. R. Square (R^2) pada gambar 6 yaitu sebesar 0,695. Dengan demikian berarti bahwa model regresi yang digunakan mampu menjelaskan pengaruh variabel Gaya kepemimpinan transformasional, Gaya kepemimpinan transaksional dan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo sebesar 69,5%, sedangkan sisanya sebesar 30,5% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang tidak termasuk dalam penelitian ini.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dimana variabelnya adalah gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta lingkungan kerja fisik dan kinerja karyawan pada karyawan bagian produksi PT. Essentra Indonesia, Sidoarjo maka dapat disimpulkan:

1. Berdasarkan hasil analisis dapat diketahui bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional (X_1) terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan bagian produksi PT. Essentra Indonesia, Sidoarjo secara parsial
2. Berdasarkan data yang telah dipaparkan sebelumnya menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transaksional (X_2) berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y) karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo.
3. Berdasarkan data yang telah dipaparkan sebelumnya menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja fisik (X_3) berpengaruh positif secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y)

karyawan bagian produksi PT. Essentra, Sidoarjo.

4. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dari masing-masing variabel Gaya kepemimpinan transformasional (X_1), Gaya kepemimpinan transaksional (X_2) dan lingkungan kerja fisik (X_3) hasilnya menunjukkan terdapat pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan (Y) karyawan bagian produksi PT. Essentra Indonesia, Sidoarjo.

Saran

Beberapa saran yang dapat diberikan peneliti terhadap PT. Essentra Indonesia terkait dengan judul yang diambil adalah sebagai berikut:

1. Dari data yang ada mengenai gaya kepemimpinan transaksional nilai item pemberian hukuman terhadap bawahan cukup rendah (dengan nilai 3,44) dan mayoritas responden masih ragu dengan pemberian hukuman tersebut. Saran dari peneliti adalah untuk lebih tegas dan jelas dalam pemberian hukuman atas standar kinerja yang diberikan. Pemimpin juga harus menyesuaikan dan mengkomunikasikan hukuman serta standar kerja yang diberikan kepada bawahan agar penerapannya jelas dan dapat diterima dan dilaksanakan semua pihak.
2. Berdasarkan data yang didapat menunjukan bahwa gaya kepemimpinan yang paling berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan bagian produksi adalah gaya kepemimpinan transaksional maka disarankan untuk meningkatkan dan lebih memberikan fokus terhadap pelaksanaannya seperti pemberian reward and punishment yang lebih jelas karena berdasarkan data yang ada mayoritas responden atau karyawan masih ragu terhadap pelaksanaannya terutama pemberian hukuman atau dalam hal ini yakni indikator manajemen dengan eksepsi. Hal ini disarankan karena pengaruh gaya kepemimpinan transaksional lebih dominan daripada variabel lainnya yang diteliti seperti gaya kepemimpinan transformasional dan lingkungan kerja fisik dengan harapan kinerja

para karyawan akan lebih optimal dimasa yang akan datang.

3. Bagi peneliti lain yang ingin mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan serta lingkungan kerja terhadap kinerja dapat menambahkan variabel bebas lain yang dapat mempengaruhi kinerja seperti sikap dan tindakan rekan kerja atau dapat dikatakan sebagai lingkungan kerja non fisik, iklim organisasi atau motivasi karyawan itu sendiri.

DAFTAR PUSTAKA

- Aprilita, B. 2012. *Dimensi – dimensi gaya kepemimpinan Bass dan Avolio menurut persepsi karyawan dalam membangun gaya kepemimpinan yang efektif (studi pada Bank BRI Cabang Wates)*. Tesis S1 Dipublikasikan, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Arikunto, S. 2010. *Prosedur penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*. (Edisi Revisi). Jakarta : Rineka Cipta.
- Ghozali, Imam. 2005. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*, Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hasan, Iqbal. 2006. *Analisis Data Penelitian dengan Statistik*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M., Robert Konopaske, Michael T. Matteson. 2007. *Perilaku dan Manajemen Organisasi, Jilid 2 Edisi Ketujuh*. Alih bahasa: Dharma Yuwono. Jakarta: Erlangga.
- Mahmudi. 2005. *Manajemen Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta: Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Refika Aditama.
- Nawawi, Hadari. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Nazir, Moh. Ph.D. 2005. *Metode Penelitian*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nitisemito, Alex. S. 2002. *Manajemen Personalialia*, Edisi Revisi. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Nuraida, Ida. 2008. *Manajemen Administrasi Perkantoran*. Yogyakarta: Kanisius.
- Pradana, Martha A., Bambang Swasto, D. Hamid. 2013. Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 4(1) : 4
- Heidjrachman, Ranupandojo & Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalialia*. Yogyakarta: BPFFE UGM
- Rivai, Veithzal & Deddy Mulyadi. 2011. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge. 2008. *Perilaku Organisasi, Buku 2 Edisi Duabelas*. Alih bahasa: Diana Angelica. Jakarta: Salemba Empat
- Sanusi, Anwar. 2003. *Metodologi Penelitian Praktis Untuk Ilmu Sosial dan Ekonomi. Edisi Pertama. Cetakan Pertama*. Malang: Penerbit Buntara Media.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: CV Mandar Maju.
- Sekaran, Uma. 2006, *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Buku 1 Edisi Empat*. Jakarta: Salemba Empat.
- Singarimbun, Masri. 2006. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- . 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Supranto, J. 2000. *Statistik Teori dan Aplikasi. Jilid 1 Edisi 6*. Erlangga: Jakarta.

- Sutarto. 2006. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Sutrisno, Edy. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Thoha, Miftah. 2012. *Prilaku Organisasi Konsep Dasar dan Implikasinya*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Yukl, Gary A. 2010. *Kepemimpinan Dalam Organisasi (Terjemahan)*. Alih bahasa: Budi Supriyanto. *Edisi kelima*. Jakarta: PT. Indeks.